

## 2024 年度決算 アナリスト向け説明会

### 質疑応答

日時：2025 年 5 月 13 日 19:15-20:15

#### 登壇者：

代表執行役社長兼最高経営責任者 イヴァン エスピノーサ

執行役最高財務責任者 ジェレミー パパン

中国 マネジメントコミッティ議長 スティーブン マー

### 質疑応答

---

#### 質問 1：

経営再建計画のコストカットの効果が一番でてくるのは 27 年度だと思うが、27 年度通期の営業利益率の目標は？

#### 回答：

##### エスピノーサ

24 年度実績比で、26 年度末までに固定費 2500 億円、変動費 2500 億円併せて、総額 5,000 億円のコスト削減を掲げています。その中には、25 年度・26 年度の期中から効果が出るものもあります。

例えば、変動費用は変動費改革プログラムに取り組んでおり、26 年度は 750 億円の想定効果を見込んでいます。エンジニア 3,000 人を TdC 削減活動に割り当てております。

固定費も、27 年度より前に徐々にリストラクチャリングの対策の効果が出てくる予定です。

26 年度に自動車事業の営業利益を黒字化、フリーキャッシュフローをプラスにすることを目標にしており、27 年度は、26 年度を上回る水準を目指しています。

#### 質問 2：

25 年度通期の関税影響試算値 4,500 億円はどのような前提で作られたものなのか。

#### 回答 2：

##### パパン

アメリカ販売車の約 45%がメキシコと日本からの輸入車です。大雑把に言うと 4500 億円の 3 分の 2 が完成車にかかる関税、残りの 3 分の 1 がアメリカに出荷している部品にかかる関税です。USMCA の部分には関税はかからないため、4 月、5 月の市場に出ているものを通期の見通しの前提に置いています。

### 質問 3 :

生産規模を 250 万台～300 万台レベルに減らすと発表されたが、今後注力していく地域・商品は？

### 回答 3 :

#### エスピノーサ

2027 年度までに生産能力を 250 万台に削減し、需要の増加に合わせ 50 万台 の上方弾力性を持たせます。加えて、必要に応じてパートナーの工場を活用し約 40 万台生産します。

コアセグメント、コアマーケットを定義し、開発リソース、自社のリソースを投入していきます。日産が得意とする B と C セグメントや北米のフレームは、現地だけでなく他の地域にも輸出します。さらに、パートナーである三菱や東風、ルノーとの共同を活用していきます。例えば、ルノーとは既に欧州においては、A・B セグメントでコラボレーションしており、加えてインドから今後は輸出も行っています。中国に関しても、中国生産者の輸出を行います。このような取り組みにより、全てのマーケットを自社だけでカバーしなくて済むようになります。

また、当社が強いプレゼンスを持つ日本市場や米国市場でパートナーを見つけたいと思っています。また、将来の先進技術、電動化や自動運転といった分野でのコラボレーションも考えており、古い技術はオフバウすることで、もう少し軽いバランスシートを持つことを目指しています。

### 質問 4 :

生産能力 250 から 300 万台の規模で、現在の地域と商品のエクスポージャーは維持したまま、固定費を下げて利益率が上がるという考え方なのか。

### 回答 4 :

#### エスピノーサ

プラットフォームの数も削減し、開発工数・負荷も下げ、緊密にポートフォリオの規模も見直し、今ある生産能力に合わせていきます。

まずは、グローバルプラットフォームの数を 32 年度までに 13 から 9 に削減し、最終的には 7 つ（46%減）にします。このほかにも、本ステアリングコミティを発足させ、変動費・固定費の削減に加え、売上成長のオポチュニティの検討に取り組んでいます。これらのアクションにより当社の規模と収益性を守ろうとしています。

### 質問 5 :

24 年度のネットキャッシュは約 1.5 兆円ですが、フリーキャッシュフローがマイナスにもかかわらず、23 年度と同レベルのネットキャッシュが維持できたのか？

---

#### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

**回答 5 :**

**パパン**

グループ内販売金融会社から自動車事業への配当があったため、ネットキャッシュを維持できた。

**質問 6 :**

コスト 5000 億円のコストカットをしても、関税影響が 4500 億円あると 500 億円のプラスにしかならず、フリーキャッシュフローのプラスなる営業利益 3,000 億円レベルに到達するには遠いように思うが、この辺りをもう少し詳しく教えてください。

**回答 6 :**

**エスピノーサ**

自動車事業の営業利益をポジティブにするためには数千億に上る収益の改善が求められますが、この 5,000 億円の削減はそれでカバーでき、他のマイナス要因を賄えると考えています。

再編に伴う費用については、24 年度にいくつかの費用を計上しました。今のところ 25 年度にはさらに 600 億円の再編費用が発生する可能性があると考えています。これらの大部分はキャッシュアウト費用で 25 年度に実現予定です。再編費用は資産売却を通じて賄う予定です。

**質問 7 :**

自動車事業で黒字を目指すというのは、関税の影響 4,500 億円がない場合の議論でしょうか。それとも関税を入れても、営業利益 3,000 億円達成するプランなのでしょうか。

**回答 7 :**

**パパン**

26 年度の営業利益ポジティブという目標は、関税影響は入っていません。

**質問 8 :**

生産能力 100 万台削減及び追加の人員削減を発表したが、地域・エリアの内訳と費用を教えてください。

**回答 8 :**

**パパン**

グローバルに生産能力及び人員削減は進めていますが、具体的な地域に関しては現時点ではお伝えできません。

---

**サポート**

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

費用に関しては、24 年度に一部特別損失を計上いたしました。現時点でわかる範囲では、追加 600 億円程度を 25 年度に計上する可能性があります。24 年度、25 年度の構造改革費用のキャッシュアウトは、25 年度に発生する予定です。この費用を賄うべく、資産の売却を検討します。

**質問 9 :**

26 年度は、関税影響を除き自動車事業の営業利益の黒字化を目指すとのことだが、仮に関税影響が 26 年度まで続いた場合はどうするのか？

**回答 9 :**

**エスピノーサ**

26 年度まで関税が続けば、それを克服する措置が必要です。年間のグロス影響額 4,500 億円のうち、約 30%の軽減策を第 1 四半期時点で見通しています。

当社はこのような軽減対策を引き続き検討します。サプライヤーとも話す、パーツに関しても検討します。

中期的にはパートナーを探して、協力して連携をとることによって、現存の生産能力を活用し、克服します。

**質問 10 :**

25 年度第 1 四半期の関税影響を含めた営業損失の見通しは 2,000 億円、自動車事業フリーキャッシュフローはマイナス 5,500 億円と発表されたが、どの程度の関税影響及び一過性の費用を見込んだ見通しなのか？

**回答 10 :**

**パバン**

フリーキャッシュフローは、第一四半期に特に影響を受けます。具体的には、季節性の影響でサプライヤーに対する支払いが多く発生し、運転資本が変動します。

また、今期は研究開発の初期費用、先行投資に関しての支出があります。これは 25 年度と 26 年度に発売するモデルに対するものです。これらを、第 1 四半期のフリーキャッシュフローの見通しに織り込んでいます。

---

**サポート**

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

**質問 1 1 :**

e-POWER や EV などのパワートレイン戦略は見直すのか？

**回答 1 1 :****エスピノーサ**

短期的にはハイブリッドの技術を展開します。特にアメリカで、スピードを持ってハイブリッドを展開します。25 年度後半にはプラグインハイブリッドのローグを、26 年度には e-POWER 搭載のローグを発売します。

長期的な視点から見ると、最終的にハイブリッドやガソリン車の販売は減少するとみていますが、大事なのはいつそのシフトが起こるのかということです。なので、ストラテジックレビューの中で、ハイブリッドやガソリン車にどう取り組むのかを検討しています。

そのような形でパワートレインの戦略は考えています。現在市場は低迷していますが、長期的には EV や新エネルギー車は拡大すると思いますので準備をしておかなければなりません。

**質問 1 2 :**

25 年度の通期計画では中国販売台数は 18%減る見通しとなっています。中国国内での競争環境や、収益性について教えてください。

**回答 1 2 :****マー**

まず第 1 に、当社では今年に入って、新エネルギー車を出しました。上海モーターショーでもご披露いたしました。N7 という車です。さらに、プラグインハイブリッドのピックアップトラック、フロンティアプロも投入いたします。これがポートフォリオの改革の始まりです。現行のラインナップはすごく古くて、ほとんどガソリン車です。なので、これを刷新していこうと考えています。今年は過渡期です。新しい車を入れようとしているところなので、台数拡大には時間がかかります。ですから 25 年度は慎重に台数を見ており、26 年度以降は台数を回復したいと思っています。

収益性についてですが、損益分岐点の水準を過去 2～3 年維持できました。これはローカルチームが素晴らしい仕事をして、固定費を削減したり、他のコストを削減してくれたからです。25 年度も損益分岐点を維持したいと思っています。しかし、優先すべきは、改めて台数を回復することです。

上海モーターショーでもご覧になったと思いますが、新エネルギー車を今年 3 車種投入いたします。そして 27 年の夏までに、合計 10 車種投入する予定です。

---

**サポート**

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

**質問 13 :**

インフィニティブランド車の販売台数は少ないと思うが、今後も生産・販売を継続する意義は何か？

**回答 13 :****エスピノーサ**

インフィニティブランドに関しては、もちろん継続していきたいと思っています。

まず、インフィニティ製品は日産で開発しており、開発効率は非常に良いです。また、販売台数が少ないということですが、原因はブランド力ではありません。多くの分野にリソースを分散投資してしまったために、インフィニティに十分な注目を集められなかったことです。今後はリソースを絞り込み、日産とインフィニティのシナジーを生み出すことで、投資を抑制しつつ、高付加価値な車両を届けたいと思っています。例えば QX80 は良い例です。QX80 は当社最高の収益性を持つ車種であり、日産のアセットを活用することにより、効率的なアプローチをとることができます。これがインフィニティに投資を続ける理由です。

**質問 14 :**

構造改革の一環としてトップライン成長を検討するチームを結成したとのことだが、日産が今まで手薄だったエリア、またはトップライン成長を見込めるエリアは？

**回答 14 :****エスピノーサ**

このチームでは、現行モデルのインセンティブを適切にコントロールしつつ、より多くのマーケットをカバーするにはどうすればいいかを検討しています。

当社は大きな市場ばかりに注目して、その他の市場を見ていなかった部分があり、そういった市場でも台数を増やす機会はないか探しています。また、ポートフォリオを見直す活動もしています。モデルのポートフォリオだけでなく、オプションをどのように設定するかも見直しています。これは特にアメリカのような大きな市場において、大きな改善が見込めます。

以上

---

**サポート**

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com